

L'AUTONOMIE DES ORGANISMES D'ACA



Définition et facteurs d'influence

CAHIER SYNTHÈSE

OCTOBRE 2023

Initié conjointement par le RQ-ACA et la TNCCDC, l'Observatoire de l'ACA a pour mission de **produire des connaissances par et pour** le mouvement de l'action communautaire autonome au Québec, de valoriser et de soutenir son action.

Depuis 2022, les travaux de l'Observatoire de l'ACA portent sur l'autonomie des organismes d'ACA du Québec. L'ensemble des documents publiés sur ce thème sont disponibles sur son site web, notamment une **version complète** de ce cahier.

À partir notamment des données issues d'une revue de la littérature existante sur le sujet, de groupes de discussion menés avec des organismes et regroupements communautaires à l'hiver 2023 et d'un sondage réalisé à l'automne 2022, ce cahier propose une **définition** de l'autonomie et présente les enjeux et les facteurs d'influence en matière d'autonomie.

Merci à toutes les personnes ayant contribué à cette recherche, en espérant que les résultats illustrent fidèlement toute la richesse des propos recueillis.

Autres documents de l'Observatoire de l'ACA sur le même sujet :

- ◆ L'autonomie des organismes : Définition et facteurs d'influence [Cahier complet]
- ◆ L'autonomie des organismes : Revue de littérature
- ◆ L'autonomie des organismes : Tout le monde en bénéficie [Cahier complet]
- ◆ L'autonomie des organismes : Tout le monde en bénéficie [Cahier synthèse]

Collecte, analyse et rédaction

Hind Obad-Fathallah

Illustration et conception graphique

Émilie Tremblay (emilissime.com)

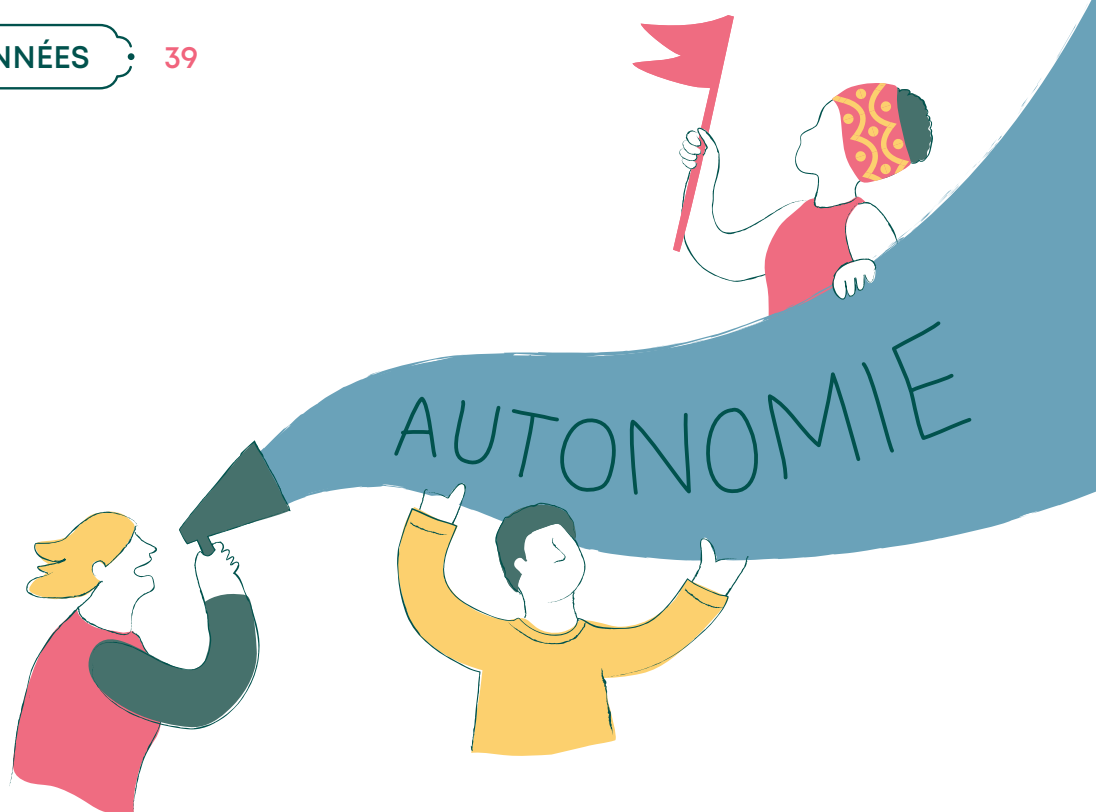
Référence suggérée : Obad-Fathallah, H. 2023. L'autonomie des organismes d'action communautaire autonome (ACA) au Québec : Définition et facteurs d'influence. [Cahier synthèse]. Observatoire de l'ACA, 2023. (Avec la collaboration de : Alimi, S., Audet, M-L., Bachand, M., Bureau, G., Camus, A., Chicoine, G., Couspeyre, O., Métivier, C., Milot, R., Nicolas, J., Toupin, C., St-Cerny, A.)

ISBN (PDF) : 978-2-925468-03-5

ISBN (imprimé) : 978-2-925468-06-6

TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE	4
QU'EST-CE QUE L'AUTONOMIE ?	6
LES FACTEURS D'INFLUENCE	19
LES ACTEURS ET LES ACTRICES DE L'AUTONOMIE	37
L'AUTONOMIE, UN POUVOIR À PROTÉGER	38
SOURCES DES DONNÉES	39



Le symbole ↶ en bas des pages permet de revenir vers la table des matières.



CONTEXTE



Pourquoi l'autonomie ?

Revendication de longue date et **premier fondement de la Politique de reconnaissance** de l'action communautaire de 2001, l'autonomie des organismes d'action communautaire autonome (ACA) demeure un **concept flou et interprété différemment** selon les acteurs et actrices qui évoluent au sein et autour du mouvement de l'ACA. Elle traverse l'histoire du mouvement communautaire, sans que l'on soit toujours en mesure d'en avoir une définition commune, ce qui **affecte la cohérence du discours** du mouvement et la force de la revendication. Plusieurs facteurs influencent l'autonomie, à la fois de façon négative et positive, mais sont **peu documentés** de façon systématique.

Cet outil a pour objectif de **mieux comprendre et de valoriser l'autonomie** des organismes d'ACA. Il s'agit d'un **support à la réflexion, à la formation et à l'échange**, destiné en premier lieu aux **organismes et aux regroupements d'ACA**, mais aussi aux acteurs et actrices ayant une influence sur l'autonomie.

L'autonomie, pour qui ?

Si les organismes communautaires revendiquent leur autonomie, c'est avant tout **au regard des populations par et pour qui ils militent et travaillent**, qui bénéficient de l'autonomie des organismes, de même que les équipes, les bénévoles et la société québécoise dans son ensemble. L'autonomie n'est pas une fin en soi, elle reflète plutôt le désir du mouvement de l'ACA de **protéger son caractère unique et alternatif**. Restez à l'affût, l'Observatoire de l'ACA publiera bientôt un cahier sur les bénéfices de l'autonomie !



Pour plus de détails sur le contexte, consulter le [cahier complet](#) et la [revue de littérature](#).

L'autonomie de qui ?

Nos travaux concernent l'autonomie au niveau **des organismes et non des individus**. On parle, dans ce cahier, **à la fois des organismes et des regroupements d'ACA**, auxquels la définition présentée s'applique, même si leurs enjeux peuvent différer. L'autonomie revêt aussi une **dimension collective**, qui concerne l'ensemble de l'ACA comme mouvement.

L'autonomie c'est fragile, ça se perd au fil du temps et des personnes.

(REGROUPEMENT, PLUSIEURS RÉGIONS)

L'autonomie ce n'est pas :

Un acquis : L'histoire du mouvement de l'ACA est marquée de gains et de reculs en matière d'autonomie. Chaque décennie a apporté son lot d'enjeux relatifs à l'autonomie. Les nombreux travaux et réflexions des dernières années sur la question illustrent aussi le caractère toujours actuel de la revendication.

La négation des rapports de pouvoir et des influences : L'autonomie ne signifie pas agir en vase clos, ni nier les contraintes, mais bien parvenir à exercer son pouvoir démocratique dans un contexte d'influences multiples. Elle est notamment limitée par le déséquilibre de pouvoir qui existe actuellement entre les organismes et d'autres acteurs, tels que les bailleurs de fonds.

L'absence de balises : L'autonomie ne signifie pas tant l'absence de balises ou de critères pour la prise de décision que, d'une part, le respect des balises internes aux organismes et, d'autre part, l'adéquation des balises externes (exigences de reddition de compte notamment) à la réalité des organismes, qui refléterait une relation de confiance et non de contrôle. En ce sens, le principe de la reddition de compte en tant que tel n'est pas remis en cause dans notre définition de l'autonomie.

Une injonction : Alors que les divergences d'interprétations sur l'autonomie peuvent générer des tensions au sein même du mouvement communautaire, ce document n'est en aucun cas prescriptif. C'est un outil de réflexion qui vise à faciliter la compréhension de l'autonomie par les acteurs et les actrices de l'ACA et ses partenaires.

(Seulement) les critères de l'ACA : Si les critères de l'ACA balisent le financement en provenance du gouvernement du Québec et caractérisent les organismes d'ACA, ils ne permettent pas pour autant une compréhension du concept d'autonomie. Sans s'y substituer et en se plaçant en cohérence avec les critères de l'ACA, l'Observatoire de l'ACA tente ainsi de proposer une définition plus exhaustive que ces derniers.



QU'EST-CE — QUE — L'AUTONOMIE ?

DÉFINITION DE L'AUTONOMIE Selon l'Observatoire de l'ACA

Étymologiquement, autonome vient du grec « *autonomia* » et signifie « **qui se donne à soi-même sa loi** ». Dans les définitions courantes et dans la littérature, l'autonomie est souvent décrite par l'idée d'**autodétermination**, c'est-à-dire la faculté de choisir par soi-même ses règles, mais aussi de disposer des ressources nécessaires à la réflexion et à l'action. L'autonomie est aussi une « tension plutôt qu'un état » (Fontaine, 2013) : elle **ne peut être pensée seule** (en dehors de relations à d'autres personnes), **ni comme un état constant ou absolu**. Enfin, l'autonomie est un concept **porteur d'idéologies** et de visions contradictoires, d'un côté l'injonction à la responsabilisation individuelle, de l'autre, l'autonomie comme un processus d'émancipation.

S'appuyant sur une importante revue de littérature et la consultation de nombreuses personnes issues du mouvement de l'ACA, l'Observatoire de l'ACA propose de définir l'autonomie des organismes et des regroupements d'ACA comme suit :

Le pouvoir de déterminer ses fondements, ses pratiques, son financement, sa gestion, son action politique et ses alliances, en fonction des besoins et des réalités de ses membres et de sa communauté.



LE POUVOIR... :

On parle de pouvoir car il s'agit d'avoir la **capacité** (l'aptitude) mais aussi et surtout, la **possibilité** de réaliser des actions, grâce au sentiment d'avoir l'**autorité** de le faire. Exercer son autonomie requiert donc ces conditions.



... DE DÉTERMINER... :

Lorsqu'on parle de déterminer ses actions, on met en évidence la notion de choix, mais aussi le **processus réflexif et analytique** qui précède la prise de décision et la mise en œuvre.

Être autonome, c'est être en mesure de déterminer nos approches d'intervention et nos pratiques mais aussi nos actions politiques en partant de nous, de nos membres et pour nous.
(ORGANISME, ESTRIE)



... SES FONDEMENTS, SES PRATIQUES, SON FINANCEMENT, SA GESTION, SON ACTION POLITIQUE ET SES ALLIANCES... :

L'autonomie est **multidimensionnelle** et concerne de nombreuses sphères d'action des organismes (décrites plus bas).



... EN FONCTION DES BESOINS ET DES RÉALITÉS DE SES MEMBRES ET DE SA COMMUNAUTÉ :

L'autonomie place les membres au centre de la décision. C'est en fonction des besoins existants au sein des communautés et en tenant compte des réalités des personnes et des communautés présentes sur le territoire, ou partageant des enjeux communs, que les instances de l'organisme agissent. Malgré la diversité des processus organisationnels, l'autonomie réside dans le **principe démocratique** des organismes d'ACA.



L'autonomie est donc un
pouvoir démocratique et multidimensionnel.

MODÉLISATION DE L'AUTONOMIE



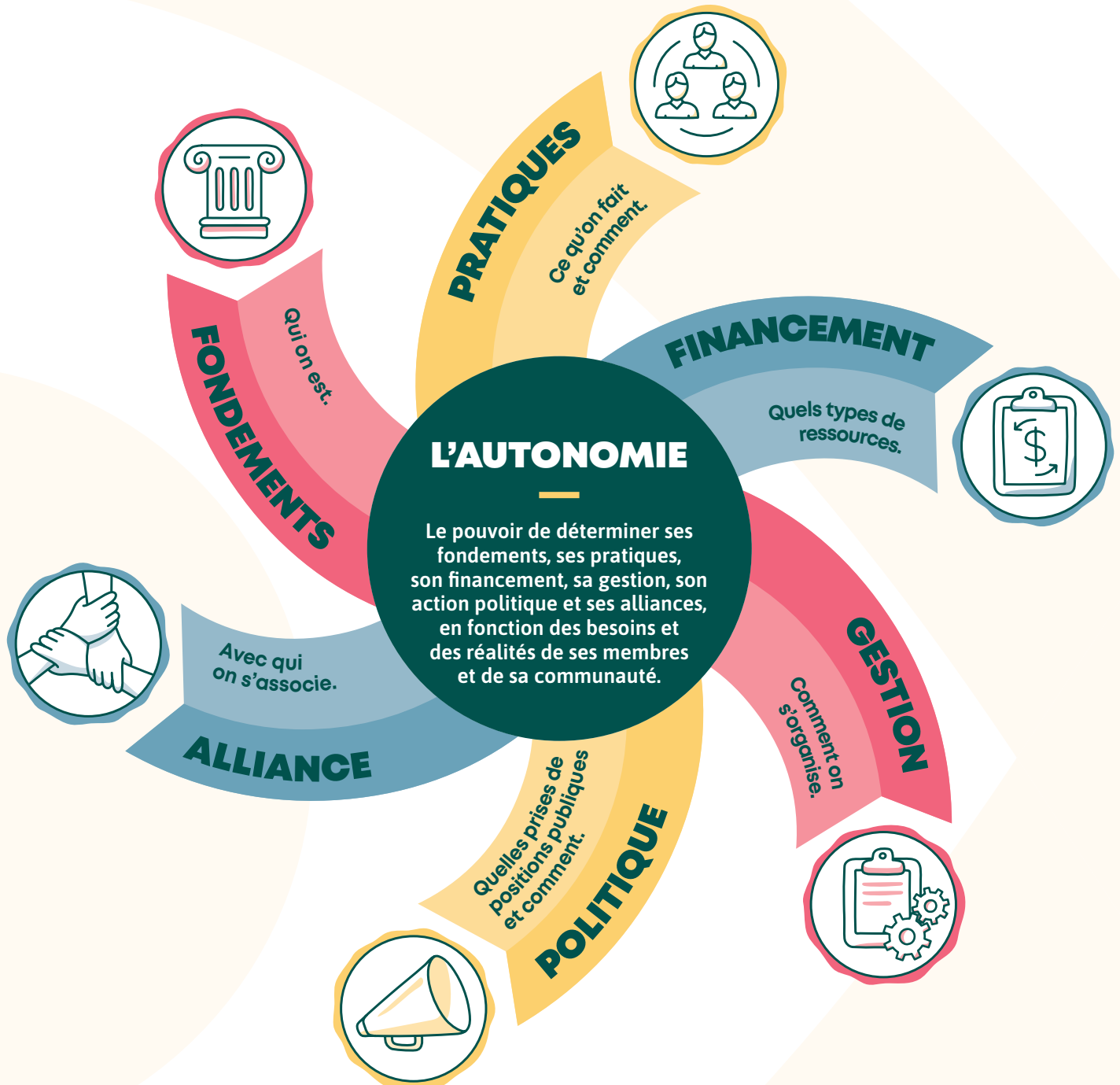
Ce modèle est une **représentation visuelle schématique** du concept d'autonomie. Comme tout modèle, il ne permet pas d'illustrer l'autonomie dans toute sa complexité. Il est important de noter qu'il n'y a **pas de hiérarchie** entre les six dimensions de l'autonomie, celles-ci sont **interreliées**. De plus, il est tout à fait normal que certains organismes s'identifient davantage à certaines dimensions de l'autonomie plutôt qu'à d'autres, ou voient leur autonomie affectée différemment selon leur secteur, leur région, leur financement, etc. Par ailleurs, il existe plusieurs **obstacles qui limitent** et **éléments qui facilitent l'application de ce modèle**, d'où l'importance de bien saisir les facteurs qui influencent l'autonomie.





L'AUTONOMIE DES ORGANISMES ET DES REGROUPEMENTS D'ACA :

un pouvoir démocratique et multidimensionnel





FONDEMENTS

Qui on est.

SOUS-DIMENSIONS

- ◆ Mission
- ◆ Vie associative
- ◆ Fonctionnement démocratique
- ◆ Populations rejointes et leurs besoins
- ◆ Territoire(s) d'intervention

EXEMPLES

- ◆ Déterminer et actualiser son énoncé de mission
- ◆ Décider de la place dédiée aux membres dans l'organisme (par ex. dans les règlements généraux, etc.)
- ◆ Établir la fréquence et la nature des consultations auprès des membres (comités, rencontres mensuelles, etc.)
- ◆ Définir la composition du CA (sièges dédiés à la communauté, etc.)
- ◆ Choisir quelle(s) population(s) on dessert (personnes âgées, jeunes, femmes, etc.)
- ◆ etc.



PRATIQUES

Ce qu'on fait et comment.

SOUS-DIMENSIONS

- ◆ Orientations, objectifs, priorités
- ◆ Activités, projets, moyens d'intervention
- ◆ Approches, valeurs
- ◆ Pratiques visant la transformation sociale

EXEMPLES

- ◆ Définir la programmation annuelle d'activités
- ◆ Choisir son approche d'intervention (ex. réduction des méfaits, activités individuelles ou collectives, etc.)
- ◆ Entamer (ou non) une démarche de planification stratégique ou d'évaluation de ses activités
- ◆ Mettre en œuvre des activités visant la transformation sociale (conscientisation, mobilisation, sensibilisation, etc.).
- ◆ etc.



FINANCEMENT

Quels types de ressources.

SOUS-DIMENSIONS

- ◆ Sources et nature du financement
- ◆ Modes de financement
- ◆ Ampleur (quantité) du financement
- ◆ Utilisation des fonds

EXEMPLES

- ◆ Répondre (ou non) à un appel à projets
- ◆ Organiser (ou non) des événements de levée de fonds
- ◆ Choisir de faire appel à du financement philanthropique, public, privé, etc.
- ◆ Offrir des services payants (ou non)
- ◆ Réaliser sa planification budgétaire en fonction des priorités annuelles
- ◆ etc.



GESTION

Comment on s'organise.

SOUS-DIMENSIONS

- ◆ Règles de fonctionnement interne
- ◆ Ressources humaines et conditions de travail
- ◆ Ressources matérielles
- ◆ Politiques, documents et informations internes et publics
- ◆ Modes d'organisation et de gestion

EXEMPLES

- ◆ Définir l'échelle salariale et les conditions de travail
- ◆ Choisir de faire appel à des consultant-e-s et choisir lequel-le-s
- ◆ Acheter le matériel pertinent pour la réalisation des activités (ex. ordinateurs)
- ◆ Récolter et préserver des informations internes ou sur les participant-e-s
- ◆ Définir ses politiques internes (ex. politique d'inclusion, politique de télétravail, etc.)
- ◆ Déterminer les règles de gestion des fonds (ex. double signature)
- ◆ etc.



POLITIQUE

Quelles prises de positions publiques et comment.

SOUS-DIMENSIONS

- ◆ Participation à des débats publics, organisation/ participation à des actions politiques (non partisans), défense des droits des populations
- ◆ Nature des prises de positions politiques
- ◆ Thématiques (sujets) des prises de position
- ◆ Stratégies et moyens d'expression et d'action

EXEMPLES

- ◆ Choisir les thématiques sur lesquelles on prend la parole publiquement (ex. logement, racisme, aide sociale, etc.)
- ◆ Choisir les moyens d'expression de ses interventions publiques (article de presse, courriel, appel, publication Facebook, pétition, mémoire, etc.)
- ◆ Participer ou organiser une manifestation ou autre mobilisation collective
- ◆ Dénoncer une mesure gouvernementale dans les médias
- ◆ Rencontrer des candidat-e-s ou des élu-e-s politiques
- ◆ etc.



ALLIANCE

Avec qui on s'associe.

SOUS-DIMENSIONS

- ◆ Type et nature des collaborations et partenariats
- ◆ Création/participation à des instances collectives
- ◆ Création/participation à des actions collectives

EXEMPLES

- ◆ Organiser une activité de façon conjointe avec un autre organisme
- ◆ Choisir de rejoindre une coalition sectorielle, régionale, intersectorielle, etc. (ex. regroupement famille, CDC, etc.)
- ◆ Créer ou participer à une instance de concertation (ex. table en violence conjugale)
- ◆ Participer à une campagne de mobilisation communautaire ou sociale (ex. Engagez-vous pour le communautaire, *Black Lives Matter*, etc.)
- ◆ Collaborer à un projet de recherche
- ◆ Développer un projet collectif (ex. projet immobilier)
- ◆ etc.

LES 6 DIMENSIONS DE L'AUTONOMIE



AUTONOMIE DE FONDEMENTS

L'autonomie de fondements est le **pouvoir de déterminer qui on est** comme organisme.

Cette dimension réfère à tout ce qui constitue **l'essence, l'identité** d'un organisme. Elle renvoie aux règles généralement établies à la création de l'organisme mais régulièrement actualisées. C'est également la **base sur laquelle s'appuie** toutes les autres dimensions de l'autonomie.

Je suis capable de cibler mes activités, mes interventions avec ce que ma clientèle, mes jeunes veulent et leurs besoins. Personne ne me dit quoi et comment faire, c'est mes jeunes qui me le disent et tout provient de notre clientèle. C'est ça l'autonomie selon moi.
(ORGANISME, MONTÉRÉGIE)

Mission : Il s'agit de pouvoir déterminer et actualiser (au besoin) la nature de sa mission (sa raison d'être) et son énoncé de mission, mais aussi de pouvoir utiliser sa mission comme boussole pour le reste des décisions.

Vie associative : Cela renvoie aux éléments comme les pratiques de participation citoyenne à la vie de l'organisme, la définition du membrariat (catégorie, droit de vote, etc.), le rôle des membres dans la prise de décisions, mais aussi le vivre ensemble et les liens entre les différentes personnes qui fréquentent l'organisme.

Fonctionnement démocratique : On fait référence ici aux règles de conduite de l'organisme, basées sur la délibération et la décision collective. La vie démocratique dépasse la gestion (la mise en œuvre quotidienne des règles) et le concept de « gouvernance » (plus restrictif et issu du milieu privé).

Populations rejointes, membres et leurs besoins : On fait référence ici aux personnes rejointes ou desservies par l'organisme, leur nombre et leurs caractéristiques. Il s'agit aussi d'identifier les besoins des communautés selon un principe par et pour.

Territoire(s) d'intervention : Il s'agit de pouvoir déterminer, et modifier, les territoires au sein desquels nos activités sont menées (que ce soit physiquement ou virtuellement), le rayonnement de son organisme (local, régional, national, etc.), en fonction des besoins identifiés et des priorités de l'organisme.

L'autonomie ça veut dire aussi faire respecter des interventions autres que l'offre de services.
(REGROUPEMENT, MONTRÉAL)



AUTONOMIE DE PRATIQUES

L'autonomie de pratiques est le **pouvoir de déterminer ce qu'on fait et comment on le fait.**

La notion de pratiques renvoie à une **forme d'intervention et d'action propre au milieu de l'ACA**, on l'utilise ici à la fois pour désigner les actions des organismes et les idéologies/valeurs implicites dans ces actions.

L'autonomie, c'est la liberté de décider, par et pour ses membres et/ou usager-ère-s, quelles orientations ils prennent, quels objectifs ils se donnent.
(ORGANISME, CAPITALE-NATIONALE)

Orientations, objectifs, priorités : On fait référence ici à la direction stratégique que prend l'organisme, aux buts que l'organisation veut atteindre, généralement classés par priorités et identifiés conjointement par les instances de l'organisme. De ces orientations, objectifs et priorités découlent généralement les activités mises en place.

Activités, projets, moyens d'intervention : Bien que la terminologie puisse varier d'un organisme à l'autre, il s'agit des activités offertes à, avec ou pour la population ciblée, des stratégies/moyens d'intervention et actions concrètes mises en place par l'organisme. Il s'agit, en somme, de pouvoir choisir la manière dont on va mettre en œuvre sa mission.

Approches, valeurs : On entend par là la manière dont l'organisme mène ses activités et les valeurs qui sous-tendent son intervention. Les approches/valeurs guident aussi généralement les autres décisions prises par l'organisme.

Pratiques visant la transformation sociale :

L'autonomie de pratiques inclut des pratiques plus spécifiques à l'ACA : les activités de conscientisation, de mobilisation, de sensibilisation, etc., qui visent des changements systémiques au sein de la société. Cela renvoie au rôle politique des organismes, mais est transversal à toutes les dimensions de l'autonomie.



AUTONOMIE DE FINANCEMENT

L'autonomie de financement est le **pouvoir de déterminer les types de ressources de l'organisme** : les **ressources financières** auxquelles on recourt ou dont on dispose, leurs **caractéristiques**, ainsi que leur **utilisation**.

Cette dimension fait partie de la **gestion** d'un organisme mais revêt une ampleur telle qu'il semble nécessaire de les distinguer. Elle dépasse aussi l'autonomie financière (quantité des ressources disponibles), qui peut être interprétée de diverses façons. Si les organismes sont très dépendants des financements existants, il est toutefois important de remettre à l'avant plan le pouvoir dont ils disposent dans leurs **choix financiers**.

*L'autonomie, c'est pouvoir prendre ses propres décisions, en tant qu'organisme, concernant ses sources de financement.
(ORGANISME, MONTÉRÉGIE)*

Sources et nature du financement : On fait référence à l'origine des ressources financières des organismes et les contreparties que celles-ci peuvent impliquer. Il s'agit de choisir auprès de qui ils vont chercher de l'argent (bailleur de fonds public, privé, philanthropique, ou aucun bailleur de fonds, partenaire, etc.) et la nature ou le type de financement auxquels ils recourent (auto-financement, subventions, prêts, ententes, etc.). Cela peut inclure des contributions non monétaires.

Modes de financement : En général on parle de quatre grands modes de financement, qui renvoient aux modalités selon lesquelles le soutien financier est accordé (durée, fréquence, conditions, etc.) : le financement mission, le financement par projets, le financement pour activités spécifiques et le financement par ententes de services. Les modes de financement sont généralement à l'initiative des bailleurs de fonds mais les organismes ont le choix de présenter une demande à l'un ou l'autre de ces modes.

Ampleur (quantité) du financement : On fait référence ici à la quantité d'argent dont on dispose ou que l'on va chercher pour mettre en œuvre sa mission et répondre aux besoins.

Utilisation des fonds : Il s'agit de la façon dont est réparti l'argent dont les organismes disposent. La répartition des fonds au sein des différents postes budgétaires se fait généralement en fonction des priorités annuelles et des approches de l'organisme, mais peut aussi être soumise à des contraintes externes (ex. entente de financement).



AUTONOMIE DE GESTION

L'autonomie de gestion est le **pouvoir de déterminer comment on s'organise** : ses **processus**, ses **outils** et ses **règles de fonctionnement interne**.

Elle est liée à nos fondements (orientations en matière de fonctionnement) mais concerne la **mise en œuvre quotidienne et concrète** de l'ensemble de nos actions, soit les outils qu'on met en place pour **opérationnaliser sa mission**.

L'autonomie pour un organisme communautaire est définie par la liberté d'action tant au niveau de ses opérations que de la gestion.
(ORGANISME, MAURICIE)

Règles de fonctionnement interne : Il s'agit des lignes de conduite, ou balises de gestion, que l'organisme se donne dans la mise en œuvre de ses actions. Elles sont généralement établies de façon collective par les instances de l'organisme (selon les sujets), ou acquises à l'usage. Elles ne sont pas toujours formalisées ou écrites.

Ressources humaines et conditions de travail : L'organisme détermine les règles de recrutement, de licenciement, d'évaluation, de gestion du personnel et les conditions de travail. On fait référence ici à la fois aux personnes salariées et contractuelles.

Ressources matérielles : Par ressources matérielles on entend les biens matériels (tangibles) dont l'organisme a besoin pour mettre en œuvre ses activités.

Politiques, documents et informations internes et publics : Des règles mentionnées plus haut découlent des documents écrits, souvent des politiques, que l'organisme crée et modifie selon ses besoins et approches. Il s'agit aussi de décider quels documents et données peuvent être collectés et diffusés à l'externe, comment et à qui (en plus des données exigées dans le cadre de la reddition des comptes, le cas échéant).

Modes d'organisation et de gestion : L'organisme définit les modalités de prise de décision permettant de mettre en application les principes de son fonctionnement démocratique (généralement une gestion participative). Par exemple, qui est responsable de l'exécution d'une tâche, qui est consulté, qui est imputable de quelles actions, etc.



AUTONOMIE POLITIQUE

L'autonomie politique est le **pouvoir de déterminer ses prises de position publiques et comment ses positions sont exprimées.**

Cette dimension de l'autonomie est souvent mal comprise. Or, la plupart des décisions d'un organisme d'ACA ont une **portée politique** dans le sens où elles s'inscrivent dans une visée de **transformation sociale.**

L'autonomie politique s'illustre de façon très différente d'un organisme à un autre. Il s'agit de défendre des causes et des droits, sans nécessairement se considérer militants. Pour plusieurs, c'est aussi la **capacité à dénoncer sans crainte de représailles, ou en assumant cette part de risque.**

L'autonomie politique renvoie aussi au **rôle critique** joué par le mouvement de l'ACA. C'est la «**distance critique**» (Gouvernement du Québec, 2004) que les organismes entretiennent avec l'État, et les autres acteurs sociaux.

La finalité est la transformation sociale, donc c'est nécessairement politique. On n'est pas rattaché à un parti politique, à une idéologie, mais on lutte contre des enjeux politiques.
(ORGANISME, ESTRIE)

Participation à des débats publics, organisation/ participation à des actions politiques (non partisans), défense des droits des populations : On fait référence au pouvoir d'exprimer ses opinions et de prendre position publiquement. Les organismes déterminent s'ils souhaitent participer à des débats publics ou à des actions politiques, tant qu'ils ne s'identifient pas à un parti politique spécifique (action partisane). Cet aspect de l'autonomie politique ne concerne pas seulement les organismes en défense collective des droits, elle peut être vue comme une «**autonomie de parole**».



Inévitablement on pose des actions qui sont politiques. Même si on est un organisme communautaire famille, nécessairement on fait de la défense de droits. Ce n'est pas notre mission ultime, mais quand on travaille avec des populations pauvres, immigrantes ou peu importe, ça nous demande de se positionner et de faire des choix.

(ORGANISME, MONTRÉAL)

L'autonomie, c'est la latitude pour décider des points de vue qu'on veut porter et des interlocuteurs qu'on veut interpeller en fonction des enjeux.

(REGROUPEMENT, PLUSIEURS RÉGIONS)

Nature des prises de positions politiques : On fait référence ici aux différentes manières dont les organismes peuvent prendre position publiquement, selon le sujet et leur mission (ex. dénonciation, appui, critique, revendication, etc.).

Thématiques (sujets) des prises de position : Les organismes choisissent les sujets sur lesquels ils souhaitent intervenir (ex. logement, racisme, aide sociale, etc.). Les sujets sont généralement reliés à la mission et aux enjeux vécus par les populations rejointes par l'organisme, mais peuvent aussi être plus générales ou concerner ses alliés. Il peut aussi s'agir de thèmes non consensuels au sein de la société ou même au sein du mouvement.

Stratégies et moyens d'expression et d'action : Selon le contexte, leurs objectifs et leurs approches, les organismes peuvent recourir à différentes stratégies d'action politique, telles que la représentation, la mobilisation, l'influence, etc. Ces stratégies s'accompagnent alors de divers moyens d'action. Ils choisissent aussi le contenu et la formulation de leurs prises de position (ton, style, etc.), leurs outils de diffusion (journal écrit, vidéo, réseaux sociaux, etc.), et les interlocuteurs, destinataires ou publics de leurs actions politiques.



AUTONOMIE D'ALLIANCE

L'autonomie d'alliance est **le pouvoir de déterminer avec qui on s'associe.**

Il s'agit de pouvoir s'unir avec qui on le souhaite, de la façon dont on le souhaite, sur le sujet désiré. Cette dimension de l'autonomie renvoie à la possibilité de s'allier, au sens large du terme : **choisir ses alliances**, peu importe leur nature, et **choisir ses allié-e-s**, peu importe leur type.

La notion d'alliance illustre l'intention de **solidarité**, notamment dans un contexte de **rapport de force déséquilibré** face à des acteurs externes influents.

Nous autres, en dépendance, si on participe aux manifestations pour la crise du logement, c'est parce qu'on a plein de gens dans nos services qu'on doit aider dans leur réinsertion à trouver des logements, donc pour nous, c'est une cause importante.
(ORGANISME, BAS SAINT LAURENT)

Type et nature des collaborations et partenariats :

Il peut s'agir d'alliances de divers niveaux ou types : sectorielles, régionales/territoriales ou intersectorielles, à l'intérieur du mouvement communautaire ou à l'extérieur, avec d'autres réseaux d'acteur-ice-s (élu-e-s, milieu académique, économie sociale, etc.). Il peut s'agir de partenariats formels, prenant la forme d'ententes légales, ou de collaborations plus informelles ou ponctuelles. Chaque organisme met en place ses propres balises de collaboration, notamment avec les acteurs externes.

Création/participation à des instances collectives :

L'autonomie d'alliance renvoie aussi au choix de participer, ou non, à des instances de concertation, et de rejoindre un regroupement, qu'il soit régional/territorial ou sectoriel. C'est aussi le pouvoir de mettre sur pied ses propres instances de concertation, en fonction d'un enjeu ou d'un territoire commun.

Création/participation à des actions collectives :


Les organismes déterminent s'ils souhaitent lancer ou participer à des actions et mobilisations collectives et sociales, qui peuvent être organisées par d'autres acteurs ou des coalitions d'acteurs et actrices (ex. campagne Engagez-vous pour le communautaire, *Black Lives Matter*, etc.). Cet élément de l'autonomie d'alliance est aussi liée à la dimension politique de l'autonomie.



— LES — **FACTEURS D'INFLUENCES** DE L'AUTONOMIE

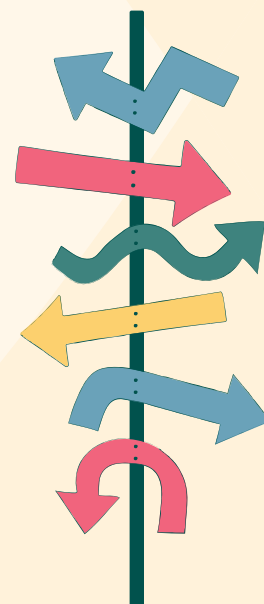
L'Observatoire de l'ACA a identifié **5 thématiques d'influence** de l'autonomie, qui se déclinent en plusieurs facteurs, d'une part des obstacles, ou éléments qui nuisent à l'autonomie, d'autre part des facteurs qui facilitent ou protègent l'autonomie. La plupart de ces thématiques sont très **étroitement liées**.

On parle d'influence car il s'agit d'un **continuum** d'actions et de situations, **directes et indirectes, parfois insidieuses et inconscientes**, qui limitent (ou accroissent) le pouvoir de décision des organismes.

 Ces facteurs sont synthétisés ci-dessous et détaillés dans [la version complète de ce cahier](#).



L'autonomie, tout en représentant un idéal, peut être vue comme un continuum sur lequel les groupes de base peuvent avancer ou reculer suivant les moments et selon toute une gamme de circonstances et de conditions facilitantes ou contraignantes. (WHITE ET AL., 2008).



LES FACTEURS D'INFLUENCE DE L'AUTONOMIE

	OBSTACLES	FACTEURS PROTECTEURS
FINANCEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Modes de financement ponctuels (conditionnels et court-terme) ◆ Manque de ressources financières des organismes ◆ Complexification de la reddition de compte ◆ Dépendance financière et rapport de pouvoir 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Financement stable, suffisant et récurrent
PRINCIPES DE L'ACA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mécompréhension et non respect des principes de l'ACA 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ (Re)connaissance et valorisation des principes de l'ACA ◆ Dynamisme de la vie associative et démocratique
POLITIQUES PUBLIQUES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Politiques d'austérité ◆ Lois, programmes et mesures gouvernementales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Application de politiques gouvernementales reconnaissant l'autonomie
BAILLEURS DE FONDS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Approches, orientations et critères 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Posture de reconnaissance, de confiance et de respect
RÉFLEXIONS ET SOLIDARITÉS COLLECTIVES		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rôle des regroupements ◆ Espaces de réflexions critiques et collectives ◆ Solidarités collectives



FINANCEMENT

Dans la littérature comme pour les personnes consultées, le financement est un facteur qui influence l'autonomie de manière significative, généralement négative. On fait référence ici aux fonds dont disposent les organismes, leur ampleur (quantité), leur type, la façon dont ils ont été obtenus et les conditions qui y sont rattachées.

LES MODES DE FINANCEMENT PONCTUELS (projets, ententes de service) influencent l'autonomie de par leur caractère **imprévisible, limité dans le temps et conditionnel**.

Ils constituent des obstacles à l'autonomie de gestion car ils freinent la **planification budgétaire** et l'amélioration des **conditions de travail** (création de postes temporaires et précaires).

En définissant les orientations et en proposant la mise en place d'activités délimitées dans le temps, ils limitent aussi l'autonomie de **pratiques**.

Ils favorisent une **fragmentation de l'identité** des organismes (autonomie de fondements), les organismes ayant tendance à mettre l'emphase sur les activités jugées les plus attrayantes ou à « étirer » leur mission pour obtenir les financements ponctuels. Les regroupements voient quant à eux leur rôle et la **relation avec leurs membres** affectée par le financement ponctuel, notamment lorsqu'ils sont fiduciaires du financement.

En matière d'**autonomie d'alliance**, ces modalités de financement incitent les organismes à rejoindre des instances de concertation dans l'espoir d'un financement plutôt que par intérêt. En plus de favoriser la **compétition** entre organismes pour le financement, ils influencent le portrait du mouvement communautaire (disponibilité du financement ponctuel qui varie selon les secteurs d'intervention).

On a appliqué pour des subventions par projet. On s'est dit qu'on pourrait « twicker » un peu notre mission pour que ça rentre dans ce projet-là, mais en fait, ça faisait en sorte qu'on enclenchait des ressources humaines, des ressources matérielles et des ressources financières sur des trucs qui n'étaient pas fondamentales et qui nous éloignaient de notre mission. Moi, j'ai senti personnellement que ça dénaturait un peu notre action.
(ORGANISME, MONTRÉAL)



LE MANQUE DE RESSOURCES FINANCIÈRES influence négativement l'autonomie à divers égards.

L'autonomie de pratiques et l'autonomie politique sont affectées, parce que le manque de ressources crée un sentiment d'insécurité permanent, qui lui-même favorise une **recherche constante de financement** et réduit la pratique réflexive. Cette situation limite le temps et les ressources disponibles à l'analyse, la mobilisation collective et la capacité à mener à bien sa mission d'une façon critique et à défendre son autonomie, y compris dans le cas des regroupements.

Le manque de ressources réduit la capacité à choisir librement son mode et ses sources de financement (soit l'**autonomie de financement**). Les organismes vont recourir à des ententes ou projets, ou aller vers des bailleurs de fonds vers lesquels ils ne souhaitent pas nécessairement aller, pour pallier le manque de ressources et face à l'ampleur des besoins.

Ce manque influence négativement les décisions en matière de **gestion** et place les organismes face à ce qu'ils perçoivent comme des **dilemmes** entre l'amélioration des conditions de travail et le développement ou la consolidation des activités.

Il influence la **solidarité collective** et ultimement, la capacité à défendre son autonomie collectivement, de par la compétition entre les secteurs et types d'organismes pour accéder à du financement.

On est sous-financés à tel point qu'on prend des ententes de services, on prend des projets parce qu'on veut juste continuer, on croit tellement à notre mission et on finit par s'assujettir des fois à des contraintes qui contrôlent ce qu'on peut faire, comment on peut en parler.
(REGROUPEMENT, NATIONAL)



Quand on est accrédité auprès d'un ministère et qu'on a au moins un financement à la mission de base, même s'il est très insuffisant, c'est déjà un bon outil pour revendiquer l'autonomie. Quand on a cette base-là, c'est plus facile de dire « Non, je n'irai pas vers des ententes spécifiques », à moins que tous les objectifs qui sont visés par ces ententes-là, on les ait déjà identifiés comme organisme.
(ORGANISME, GASPÉSIE-ÎLES DE LA MADELEINE)

UN FINANCEMENT STABLE, SUFFISANT ET RÉCURRENT (durée, quantité, fréquence), généralement via un financement à la mission du gouvernement du Québec, est perçu comme garant de l'autonomie pour plusieurs raisons et pour plusieurs catégories d'acteurs.

Il offre un **filet de sécurité** et constitue un **facteur d'agilité** et de résilience, notamment face aux imprévus, comme cela a été constaté pendant la crise de covid-19.

Un financement récurrent permet une **réflexivité** dans la prise de décision, c'est-à-dire de baser ses décisions sur les **besoins** de ses membres et non en raison de contraintes financières (donc d'exercer son autonomie au sens de la définition proposée plus haut).

Un financement stable et récurrent favorise l'autonomie de financement (choisir ses sources de financement), il permet de **résister aux aléas financiers** et à l'imprévisibilité d'autres bailleurs de fonds et d'autres sources de financement.

Un financement stable et suffisant permet d'offrir les **conditions de travail souhaitées**, permettant de favoriser la rétention du personnel (autonomie de gestion).

Un financement à la mission est plus favorable à l'autonomie de gestion et de pratiques car les **exigences en matière de reddition de compte** sont habituellement moins élevées (et limitées à un bailleur de fonds), en plus de ne pas exiger la réalisation d'activités prédéfinies.

Le temps gagné permet de **renforcer la capacité d'action et d'innovation** : possibilité de développer de nouveaux services/activités, de consolider des activités existantes et de pérenniser de nouvelles activités développées dans le cadre de projets ponctuels.



LA COMPLEXIFICATION DE LA REDDITION DE COMPTE

et l'augmentation des exigences sont des obstacles à l'autonomie des organismes et mettent en évidence les enjeux dans la relation entre financeur et financé.

L'autonomie de gestion est affectée car les exigences accrues alourdissent la **charge administrative des coordinations et des CA** (surtout dans un contexte d'encouragement à la diversification du financement), ce qui favorise un **changement de profil** des directions/coordinations d'organismes.

Les **demandes d'informations quantitatives et détaillées** nuisent aux approches de l'ACA (autonomie de pratiques). En particulier, les demandes de données quantitatives précises concernant les participant-e-s ou les membres (âge, nom, suivi de leur assiduité, etc), contreviennent à des principes de l'ACA comme la préservation de la **confidentialité** et l'**approche globale** vis-à-vis des personnes.

Les **demandes d'évaluation** menacent l'autonomie de pratiques lorsqu'elles sont associées à la reddition de comptes et imposées ou suggérées par un bailleur de fonds (même lorsque la demande n'est pas explicite). C'est donc le caractère **imposé** de démarches d'évaluation et leur confusion avec la reddition de compte qui constituent un enjeu d'autonomie et non l'évaluation en soi, qui fait partie des pratiques du mouvement.

Quand tu arrives à la reddition de comptes, ils voulaient avoir le nom de chaque jeune qui a participé à l'activité, leur âge, dans quelle école ils vont. C'est ça le genre de conditions, des fois on ne sait pas tous les détails au départ et là on l'apprend au fur et à mesure. C'est ce genre de projet là, pour moi, qui atteint vraiment notre autonomie. (ORGANISME, LANAUDIÈRE)



LA DÉPENDANCE FINANCIÈRE ET LES RAPPORTS DE POUVOIR, au-delà de la quantité d'argent en jeu, influencent négativement l'autonomie, en particulier dans un contexte de manque de ressources.

On recense plusieurs exemples d'une tendance des bailleurs de fonds à **s'immiscer dans la gestion ou le fonctionnement démocratique** en vertu de leur financement (ex. demander de l'informations ou donner des « conseils » sur la composition et l'expertise du CA, demander à obtenir un siège au sein du CA, suggérer ou imposer des accompagnateurs-ices à l'organisme financé, etc.). Il ne s'agit **pas toujours de demandes formelles, écrites**, ou prévues dans l'entente de financement.

La dépendance financière et la crainte de représailles **limitent l'action politique** des organismes (même lorsque leur action politique est légale et peu subversive). La dépendance financière créée, au pire, une **autocensure**, au mieux, elle nécessite d'autres **conditions favorables** (ex. financement à la mission, soutien du CA, etc.) pour exercer son autonomie politique.

La crainte de représailles financières affecte également l'autonomie d'alliances puisque certains organismes vont **s'abstenir de s'associer à d'autres organismes** jugés plus « revendicateurs », par peur de déplaire à des acteurs externes. À l'inverse, certains groupes vont se sentir obligés de participer à une concertation pour assurer leur financement.

À partir du moment où on est financé par l'État ou Centraide, est-on vraiment autonome ? On s'auto-censure. En 2005, on a eu écho que l'État voulait couper les CDC (trop de regroupements, trop de critiques), cette année-là il y a eu beaucoup moins de sorties publiques des CDC. On doit toujours répéter à nos membres qu'ils ont le droit de chialer, mais ils nous disent « on ne veut pas déranger, se mettre à dos nos bailleurs de fonds, on a peur des répercussions ».

(REGROUPEMENT, PLUSIEURS RÉGIONS)



PRINCIPES DE L'ACA

Par principes de l'ACA, on fait référence aux règles d'action et approches/valeurs auxquelles les organismes d'ACA sont attachés (démocratie, participation, prévention, *empowerment*, etc.). Cette thématique renvoie à la fois à des influences positives et négatives sur l'autonomie.

LA MÉCOMPRÉHENSION ET LE NON-RESPECT DES PRINCIPES DE L'ACA, à la fois par les acteurs externes et à l'intérieur du mouvement de l'ACA, nuisent à diverses dimensions de l'autonomie.

L'**autonomie politique** des organismes et l'**autonomie des regroupements** sont affectées par un manque de compréhension des acteurs externes (par exemple les municipalités) du rôle de l'action communautaire et en particulier du rôle politique de l'ACA, de la posture critique des organismes (distance) vis-à-vis du gouvernement, du rôle de regroupement et du principe d'autonomie en tant que tel. Plus que de l'incompréhension, c'est parfois une **non-reconnaissance du rôle de regroupement** par les acteurs externes, notamment du rôle de revendication et de défense des droits des membres, qui affecte leur capacité à mener leur mission.

Parfois on reçoit des commentaires par rapport à comment on est supposé consulter nos membres. Les députés ne comprennent pas comment nos espaces de concertation fonctionnent. Ce n'est pas juste moi comme regroupement qui ait décidé ça de n'importe où, on représente nos groupes. Cette incompréhension-là, j'ai l'impression qu'elle crée beaucoup du manque d'autonomie et du respect du travail des regroupements.
(REGROUPEMENT, NATIONAL)

Le manque de connaissance et d'intégration des principes de l'ACA **au sein même du mouvement**, qui menace l'autonomie, est attribué entre autres au **changement de profil** des personnes œuvrant dans le milieu, au **rôle des CA**, à un certain **désengagement militant**, aux **défis de mobilisation et de recrutement**, en particulier depuis la pandémie.

La mécompréhension du rôle politique et critique des organismes engendre une **dépolitisation des organismes** (autonomie politique), une tendance à privilégier les « services » aux pratiques de transformation sociale.

Le manque de connaissances des principes de l'ACA affecte aussi l'**ancrage local et la réponse aux besoins** des membres, soit les fondements de l'ACA.

Couplé au manque de ressources financières, il favorise le **recours à des types de financement qui conviennent peu** aux organismes (autonomie de financement).

Quand un conseil d'administration connaît comme il faut et saisit bien les principes d'action communautaire dans lesquels par exemple leur convention de financement au PSOC est rattachée, de bien comprendre dans quel univers tu navigues, tu es en meilleure position de négociation avec un potentiel bailleur de fonds qui voudrait t'attacher les mains pour répondre à ses besoins à lui.

(REGROUPEMENT, GASPÉSIE-ÎLES DE LA MADELEINE)

LA (RE)CONNAISSANCE ET LA VALORISATION DES PRINCIPES DE L'ACA permettrait ainsi de faciliter l'autonomie.

En reconnaissant la diversité et l'unicité des organismes, notamment de leurs pratiques, et en **s'appropriant le principe d'autonomie** en soi, les acteurs externes peuvent favoriser l'autonomie.

En **valorisant** davantage le milieu de l'ACA et ses principes, les acteurs à la fois internes et externes verraient la pertinence et la légitimité de préserver ces principes, et donc de préserver l'autonomie, qui permet de garder les spécificités de l'ACA.

Se réapproprier les principes de l'ACA, comme mouvement, protégerait l'autonomie en favorisant l'**analyse critique** et la réflexion lors de la prise de décision et autour d'enjeux liés à l'autonomie. Cette réappropriation peut passer par des **formations** et du transfert de connaissances et d'expérience, qui doivent concerner l'ensemble des instances des organismes.

LE DYNAMISME DE LA VIE ASSOCIATIVE ET DÉMOCRATIQUE favorise la mise en application et la préservation de l'autonomie.

Alors que la vitalité de la vie associative et démocratique n'est **pas acquise** et fait l'objet de plusieurs défis, on constate que des modes de prise de décision qui favorisent la participation effective et active des membres permettent d'être à l'écoute des membres et de leur donner le pouvoir de décision (ce qui est au cœur de la définition de l'autonomie).

Là encore, les **conseils d'administration** ont un rôle crucial à jouer, à condition d'être outillés pour pouvoir mener une analyse critique.

L'**implication bénévole** apparaît aussi comme un facteur favorable à l'autonomie, notamment pour les groupes qui associent l'autonomie à l'absence de financement externe.



POLITIQUES PUBLIQUES

On fait référence ici aux outils administratifs, politiques et juridiques déployés par l'État et ses institutions en lien avec les différents champs d'intervention de l'action communautaire, en particulier au niveau provincial. Les politiques publiques ont une influence sur l'autonomie des organismes, que ces derniers soient financés par le gouvernement ou non.

LES POLITIQUES D'AUSTÉRITÉ (réduction des dépenses publiques et faible investissement dans les causes jugées importantes par les organismes communautaires), ont une influence, certes indirecte mais importante, sur l'autonomie (de pratiques, de fondements et politique). Elles représentent l'illustration concrète du contexte néolibéral dans lequel évolue les organismes, qui rend leur travail de transformation sociale ardu. Cette influence prend la forme d'une pression pour la mise en place de « services » visant à pallier le retrait de l'État (coupures de personnel, etc.), qui place les organismes face à des dilemmes éthiques entre leur volonté de répondre à la détresse croissante des populations et le sentiment d'être instrumentalisé par l'État. De plus, la nécessité de répondre à des « besoins de base » mine la capacité à recourir à des approches visant la transformation sociale et limite le temps disponible à la mobilisation collective.



Quand le CLSC se retire, par exemple l'aide à l'épicerie, c'est le CLSC qui le faisait avant. Nous on a essayé de récupérer, de l'adapter à notre manière à nous, mais on a récupéré des services qu'on ne faisait pas. Des fois tu pallies à ce qui n'existe plus. Des fois on pellette dans le communautaire et on se fait manipuler un peu parce qu'on est tellement gentils les missionnaires dans le communautaire. (PERSONNE INTERVIEWÉE, PARAZELLI ET AL., 2018)

LES LOIS, LES PROGRAMMES ET LES MESURES GOUVERNEMENTALES qui concernent l'ACA directement ou indirectement ont une influence négative à de multiples égards.

Les **réformes en matière de santé et de services sociaux** (ex. réforme Couillard) ont transformé les relations entre organismes et agences de santé pour consacrer une relation hiérarchique et axée sur la prestation de services (soit un impact sur l'autonomie de pratiques).

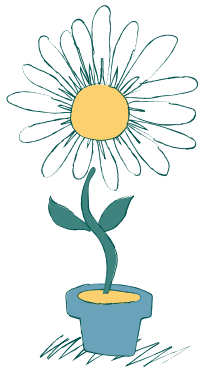
Certains **programmes sociaux provinciaux** requièrent la collaboration des organismes, sont suggérés ou imposés aux organismes, tout en niant parfois leur ancrage et leur expertise pré-existants. Par exemple, Les Éclaireurs, DATAide, Les alliances pour la solidarité, Aires ouvertes, etc., nuisent à l'autonomie de pratiques à plusieurs égards.

Les **mesures affectant la gestion** des organismes (loi 25 sur les renseignements personnels, nouvelles règles du Registraire des Entreprises du Québec, etc.), ne sont pas toujours problématiques en elles-mêmes, voire pertinentes, mais ne sont pas adaptées aux réalités du milieu et complexifient la gestion des organismes, ce qui a des impacts sur les approches et le fonctionnement démocratique (ex. composition des CA).

Certaines lois limitent le rôle politique des organismes, notamment par leur mécompréhension des principes de l'ACA (ex. Loi sur le lobbying, réforme inaboutie du droit associatif, etc.).

Le **non-respect des politiques existantes**, spécifiquement la Politique de reconnaissance de 2001, ainsi que son caractère non prescriptif, limitent l'autonomie de manière générale, lorsqu'elles ne guident pas les décisions des ministères ou du Conseil du Trésor.

Le gouvernement a souvent tendance à voir : « Ah il y a un projet qui a fonctionné dans une région, on va le standardiser et le mettre à la grandeur du Québec. » Mais des fois, ils oublient les particularités de chaque région. Pour citer l'exemple des Aires ouvertes, dans ma région on s'est braqués contre ce projet-là, [...] parce que justement on avait les organismes communautaires qui desservait déjà le service. [...] Il y a l'espèce d'image de vouloir co-construire des projets, mais dans le fond le projet est déjà construit d'avance et on essaie de nous le rentrer dans la gorge. Donc, ce n'est pas de la co-construction.
(REGROUPEMENT, MONTÉRÉGIE)



La question de l'autonomie est bien balisée dans la Politique d'action communautaire, et dans le Cadre de référence. Le problème, c'est que les organismes, on est dans plein de ministères et il y a eu plein de programmes qui se sont développés et qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor avec des lacunes de respect de l'autonomie, parce que la Politique n'était pas prépondérante.

(REGROUPEMENT, NATIONAL)

L'APPLICATION DE POLITIQUES GOUVERNEMENTALES RECONNAISSANT

L'AUTONOMIE DES ORGANISMES est un facteur protecteur de l'autonomie, notamment comme levier de négociation avec l'État. La Politique de 2001 **reconnait formellement l'autonomie des organismes communautaires** et balise les relations entre organismes et ministères. De même, le PAGAC de 2004, le Cadre de référence de 2004 et le PAGAC de 2022 font de l'autonomie un principe à respecter. C'est donc l'ensemble de ces outils politiques et administratifs existants qui, **appliqués et respectés par tous les ministères, de façon plus harmonieuse et transversale aux secteurs et aux régions**, contribueraient positivement à la préservation de l'autonomie. **La création de telles politiques aux autres paliers gouvernementaux** (ex. palier municipal comme l'a fait la Ville de Montréal), serait aussi bénéfique.



BAILLEURS DE FONDS

Même si les bailleurs de fonds ne se limitent pas à ces deux acteurs, le gouvernement québécois et les fondations issues de la philanthropie d'investissement jouent un rôle prépondérant en matière d'autonomie pour les organismes québécois, en particulier lorsqu'ils s'associent dans des Partenariats Public-Privé (PPP). Cette thématique est aussi étroitement liée à la thématique du financement, présentée précédemment.



D'un côté, les fondations tendent à remplacer de facto l'État par la hausse du financement au tissu communautaire, tout en souhaitant ne pas le faire. De l'autre, l'État confie de facto aux fondations de fortes responsabilités, sans en faire une politique dont on peut débattre.
(LEFÈVRE & BERTHIAUME, 2016)



Le gouvernement québécois est un acteur influent en matière d'autonomie. **Principal bailleur de fonds** de la majorité des organismes d'ACA, il porte une **posture ambivalente** vis-à-vis de ceux-ci et de l'autonomie : budgets qui augmentent, discours de reconnaissance de l'autonomie, en parallèle d'une diminution du financement à la mission, de l'émergence des PPP sociaux et d'une vision complémentariste, voire de sous-traitance. Il se caractérise aussi par le modèle de la **nouvelle gestion publique** (modèle de gestion issu du milieu des affaires, axé sur l'efficacité, appliqué à l'administration publique).

La philanthropie d'investissement se distingue de la philanthropie traditionnelle par la vision de son financement non plus comme un don mais comme un « **investissement social** » (avec des attentes précises) et par ses approches. Malgré l'hétérogénéité du secteur des fondations, plusieurs caractéristiques de la philanthropie subventionnaire dite d'investissement constituent des obstacles à l'autonomie.



LES APPROCHES, ORIENTATIONS ET CRITÈRES DES BAILLEURS DE FONDS

influencent négativement l'autonomie de pratiques, les fondements de l'ACA et l'autonomie de gestion.

Les approches inspirées du milieu des affaires,

portées à la fois par la philanthropie d'investissement et l'État québécois, se caractérisent, de manière générale, par une vision positiviste de la pauvreté, axée sur les comportements individuels, le curatif et la résolution des conséquences plutôt que des causes des problèmes sociaux, une approche court terme, une approche *top-down* axée sur l'expertise académique et une « culture de la performance ». Elles se manifestent notamment dans les exigences de reddition de comptes et s'accompagnent d'un vocabulaire spécifique, qui a tendance à être repris par les organismes, notamment dans leurs rapports annuels.

Ces approches minent l'autonomie de pratiques et les fondements de l'ACA car les organismes ont tendance à **adapter leurs pratiques** à la vision du bailleur de fonds en fonction des fonds disponibles (activités spécifiques auprès de publics précis, tarification, etc.), ce qui a des implications en matière d'approches et de prise de décision (ex. professionnalisation des conseils d'administration). Ce glissement vers une « nouvelle gouvernance », qu'il soit imposé explicitement ou qu'il soit indirect, est majeur, puisqu'il remet en cause l'essence du mouvement communautaire.

La survalorisation du partenariat, ou

« surconcertation » encouragée par certains bailleurs de fonds, restreint l'autonomie d'alliance. Certains organismes **se sentent obligés de participer** aux instances de concertation créées ou investies par les bailleurs de fonds, pour obtenir ou garder un financement. En plus de limiter le temps de travail au sein de l'organisme, cela limite le choix des organismes à s'engager librement dans un partenariat ou encore à choisir la nature de ces partenariats. Ce sont aussi l'autonomie de fondements et l'autonomie de pratiques des instances de concertation qui sont mises à mal, lorsque les bailleurs de fonds ont tendance à influencer les orientations, les approches, priorités et enjeux du territoire, en plus de générer une mise en compétition des organismes pour le financement disponible.



Il me semble que, sur l'autonomie de mission et d'action des groupes, si on n'avait pas à entrer dans des cases très précises, on irait chercher en autonomie. Admettons en Famille, le ministère doit soutenir les 0-5 ans et favoriser la parentalité, donc les organismes qu'il finance doivent aussi contribuer à cette mission-là. On doit rentrer dans des programmes et des missions d'un ministère : « Je te subventionne donc fais avancer mes projets en même temps. »
(REGROUPEMENT, NATIONAL)

Les organismes ont tendance à **s'adapter aux orientations stratégiques** établies par les bailleurs de fonds, qui ont chacun leurs priorités, notamment dans l'espoir d'obtenir ou de maintenir un financement. La vision instrumentale, voire complémentariste, de la part des bailleurs de fonds causent aussi une **institutionnalisation et une uniformisation des pratiques**, l'adoption d'approches similaires au réseau institutionnel et standardisées, et non plus alternatives (ex. activités visant le changement d'habitudes de vie, l'employabilité, etc.)

Les **critères précis** de certains bailleurs de fonds exigent des organismes d'adapter ou de changer leur fonctionnement interne (ex. type d'activités financées, ampleur des salaires, frais de déplacement, etc., soit un impact sur l'autonomie de gestion). Certains critères peuvent aussi concerner le type de population à rejoindre (autonomie de fondements) ou les activités et les approches (autonomie de pratiques).



UNE POSTURE DE RECONNAISSANCE, DE CONFIANCE ET DE RESPECT de la part des bailleurs de fonds favoriserait l'autonomie des organismes car c'est aussi leur **posture** (qui a des effets concrets en matière d'exigences par exemple) qui influence positivement et négativement le respect de l'autonomie. Si le rapport de pouvoir est indéniable entre organismes et bailleurs de fonds, **la reconnaissance de ce pouvoir** et la mise en place de **stratégies d'atténuation concrètes** semblent une avenue positive à explorer.

Par une **meilleure compréhension et reconnaissance** de l'expertise, de l'unicité et de la valeur ajoutée du mouvement de l'ACA, les acteurs seraient plus enclins à accorder leur **confiance** et donc à **respecter** l'autonomie des organismes.

L'approche dite basée sur la confiance, croissante en matière de philanthropie et qui s'oppose à la philanthropie stratégique, implique une **reconnaissance du déséquilibre de pouvoir** et une **posture d'humilité et d'écoute** à l'égard des organismes financés.



Pour plus de détails sur l'approche de la philanthropie basée sur la confiance, consulter le [cahier complet](#) et la [revue de littérature](#).

Pour être autonome, il faut que l'autre reconnaisse ton autonomie aussi. Il y a une partie de notre autonomie qui dépend de ceux qui nous tiennent, c'est-à-dire les bailleurs de fonds et ceux qui reconnaissent ou pas cette autonomie. Il faut continuer à la revendiquer, mais il faut aussi avoir des interlocuteurs qui comprennent l'importance de nous l'accorder et de ne pas la restreindre.

(ORGANISME, CAPITALE NATIONALE)

Cette confiance doit toutefois se traduire concrètement, au-delà de l'adoption de cette nouvelle terminologie, par exemple dans la nature et l'ampleur des exigences en matière de **reddition de compte**, à l'image de la flexibilité illustrée durant la pandémie, ainsi que dans les modes de financement (le **financement pluriannuel sans restriction** étant la pratique principale promue par cette approche).

De manière générale, c'est aussi la **compréhension et la reconnaissance du principe même d'autonomie** qui est requise pour améliorer les relations entre organismes et bailleurs de fonds.



RÉFLEXIONS ET SOLIDARITÉS COLLECTIVES

Cette dernière thématique concerne le pouvoir du collectif dans la préservation de l'autonomie, au sein des organismes et entre les organismes du mouvement (facilité notamment par les regroupements).

LE RÔLE DES REGROUPEMENTS est primordial dans la défense de l'autonomie.



Les regroupements assument d'autres rôles d'expression de l'autonomie des groupes de base qui n'ont pas la marge de manœuvre pour les assumer eux-mêmes.
(WHITE AT AL., 2008)

Les regroupements influencent positivement l'autonomie en exerçant leurs divers rôles : **la veille et l'analyse critique** sur diverses thématiques qui ont une influence sur l'autonomie, notamment la relation avec les bailleurs de fonds et le financement ; la **conscientisation** au niveau des enjeux d'autonomie auprès de leurs membres (rôles d'information et de soutien) ; la **mobilisation** autour de ces enjeux ; la **défense et la revendication** de l'autonomie notamment auprès des acteurs externes (rôle de représentation).

Ce rôle de défense de l'autonomie semble nécessaire dans un contexte de **rapport de force déséquilibré** avec les acteurs externes, et particulièrement utile dans le contexte où les organismes manquent de temps pour mener des réflexions approfondies sur certains enjeux.

DES ESPACES ET DES OUTILS DE RÉFLEXIONS CRITIQUES ET COLLECTIVES SUR

L'AUTONOMIE, d'une part au sein de chaque organisme, d'autre part au sein du mouvement, permettraient de préserver l'autonomie. C'est donc la **vigilance** qui semble bénéficier au maintien de l'autonomie, puisque l'autonomie n'est pas un état pérenne et évolue au fil du temps. Il s'agit de créer des espaces pour réfléchir collectivement et identifier par exemple des **balises de décision**, même si les choix issus de ces critères peuvent par exemple déplaire à des acteurs externes.

Il y a une façon d'aller chercher les projets en fonction de notre mission comme avoir des critères, par exemple on a refusé les fonds COVID du consortium dans le quartier, on nous a critiqué «c'est la population qui en paie le prix», mais c'est leur vision.
(REGROUPEMENT, PLUSIEURS RÉGIONS)



Pour plus de détails sur les rôles des regroupements, veuillez consulter [l'infographie](#) conçue par l'Observatoire de l'ACA.



LES SOLIDARITÉS COLLECTIVES POUR PRÉSERVER SON AUTONOMIE. En plus de renforcer l'appropriation des principes de l'ACA et face notamment aux divergences de postures au sein du mouvement, la solidarité collective est un facteur facilitant la préservation de l'autonomie.

Les espaces de réflexion critique à un niveau collectif permettent de **créer des solidarités collectives face à des enjeux vécus par les organismes**, que ce soit dans un même secteur, une région, ou en **s'alliant avec d'autres secteurs** ou d'autres types d'organisations, pour renforcer le rapport de force.

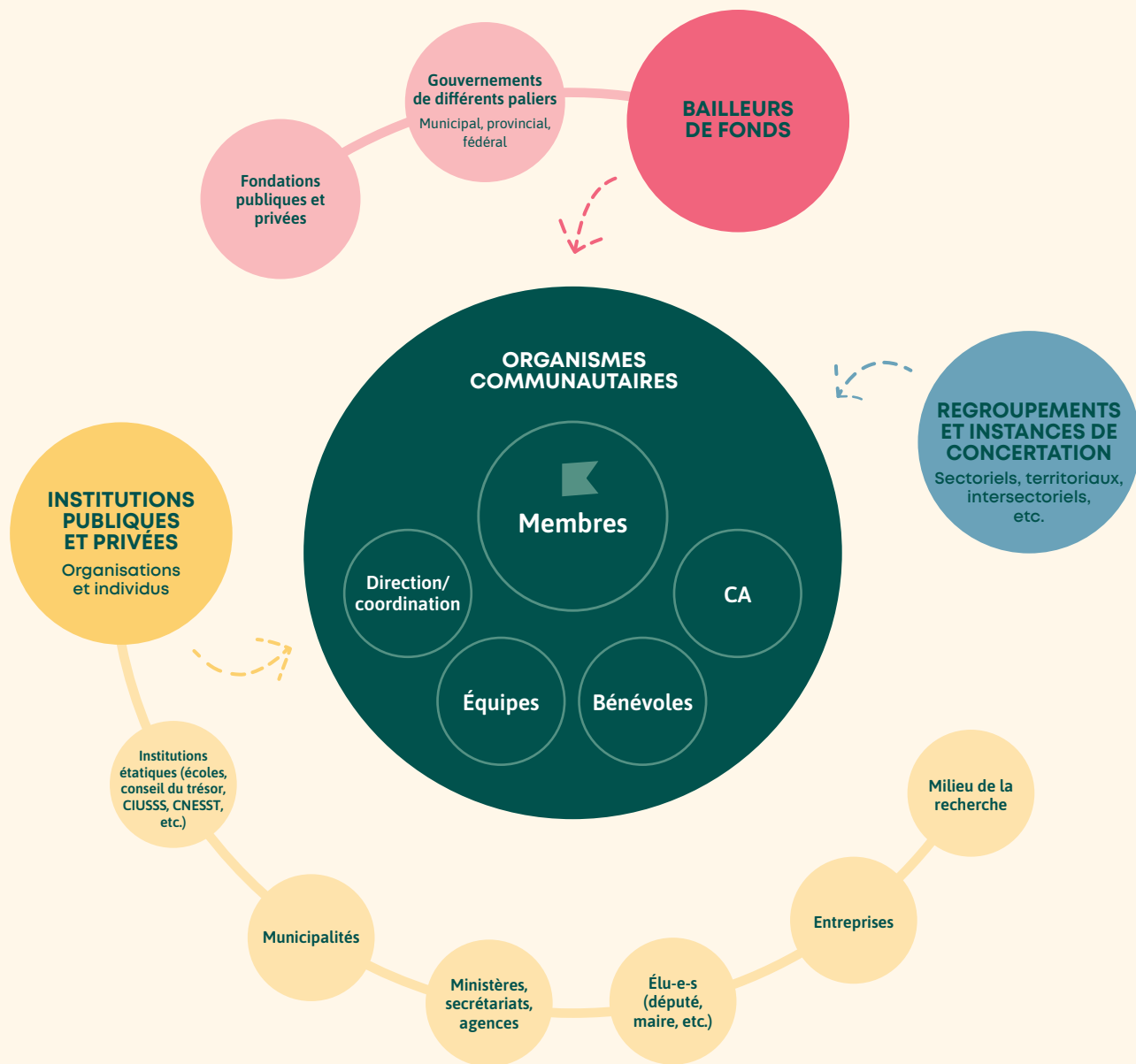
Un facteur facilitant, ou une avenue, serait de **refuser collectivement des contraintes ou des conditions** qui ne correspondent pas aux principes de l'ACA et qui portent atteinte à l'autonomie des organismes, ou encore de les **négoier**, même si cela implique des **choix déchirants** et difficiles, tels que refuser un financement.

Si collectivement on s'opposait et qu'il y avait plus de réactions épidermiques, de « On va aller au batt et on va aller se défendre », je pense que notre autonomie serait mieux préservée et protégée. Parfois même accepter de dire « On va le perdre notre financement, et ils vont se rendre compte à quel point c'est de la bouette leurs décisions » et assumer ces positions-là sur le long terme.

(REGROUPEMENT, MONTÉRÉGIE)



— LES — ACTEURS ET LES ACTRICES DE L'AUTONOMIE



● ACTEURS DE L'AUTONOMIE

● ● ● ACTEURS D'INFLUENCE DE L'AUTONOMIE



L'AUTONOMIE UN POUVOIR À PROTÉGER



L'autonomie des organismes et regroupements d'ACA est un pouvoir démocratique et multidimensionnel. Toutefois, ce pouvoir n'est **pas acquis** pour tous les organismes, ni acquis de façon permanente.

Les influences évoluent et changent au fil des ans et du contexte.

Les **contraintes** qui pèsent actuellement sur les organismes et les regroupements limitent fortement leur marge de manœuvre et semblent les avoir éloignés de cette définition. Ces contraintes sont internes et externes au mouvement, directes et indirectes, parfois insidieuses et difficiles à mettre en lumière.

Avec ce cahier, nous espérons que les **organismes** pourront : mieux **comprendre et se saisir** du pouvoir démocratique et multidimensionnel qui est entre leurs mains ; **identifier** les enjeux actuels d'autonomie et les influences négatives vécues, mais aussi les avenues positives à explorer pour renforcer l'autonomie.

Pour les **acteurs et actrices externes au mouvement**, mais dont l'influence est forte, nous espérons que ce cahier leur permettra d'entamer ou de continuer une **réflexion** pour reconnaître leur rôle dans le respect de l'autonomie des organismes.



En somme, l'autonomie est
un pouvoir à chérir et à protéger.

SOURCES DE DONNÉES

Ce cahier a été produit par l'Observatoire de l'ACA dans le cadre d'un projet de recherche portant sur l'autonomie des organismes d'ACA en 2022-2023.

Ce cahier synthèse s'appuie sur un travail de recherche qualitative rigoureux et approfondi :

- ♦ Une importante **revue de la littérature** (83 documents issus majoritairement du milieu communautaire et du milieu académique)
- ♦ Cinq **groupes de discussion** avec les organismes et regroupements d'ACA organisés à l'hiver 2023 (40 personnes provenant de diverses régions et secteurs d'intervention)
- ♦ Un **sondage en ligne** auprès des organismes et regroupements d'ACA à l'automne 2022 (rapportant les propos d'un total de 235 personnes)
- ♦ Les **travaux des deux groupes porteurs** (RQ-ACA et TNCCDC) de l'Observatoire de l'ACA et la contribution de leurs équipes et de leurs membres (**groupes de discussion et rencontres de membres**)
- ♦ Les **travaux du comité d'encadrement** de l'Observatoire de l'ACA
- ♦ La consultation et la collaboration d'**autres chercheur-e-s** ayant travaillé sur des sujets pertinents à notre recherche.

 Pour plus de détails sur la méthodologie, veuillez consulter le [cahier complet](#).



L'Observatoire de l'ACA remercie toutes les personnes ayant contribué à ce projet : les représentant-e-s des organismes et des regroupements qui ont participé à nos collectes de données, les membres du comité d'encadrement, de l'équipe et du comité de gestion, les deux groupes fondateurs et les partenaires.

L'AUTONOMIE DES ORGANISMES D'ACA



Pour plus d'informations :

www.observatoireaca.org

info@observatoireaca.org

Ce projet a bénéficié du soutien financier du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec et de la Fondation Lucie et André Chagnon.

